



إستراتيجية إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم للأعوام 2023-2025

فريق مراجعة وتطوير إستراتيجية إدارة المعرفة

- د. محمد المومني / مدير إدارة الإشراف والتدريب التربوي (رئيساً)
هيثم يوسف أبو نزال / إدارة التخطيط والبحث التربوي
محمود محمد عطا الله / إدارة الموارد البشرية
سحر عبد السلام سليمان / وحدة الرقابة الداخلية
سناء محمد المجالي / إدارة الإشراف والتدريب التربوي
علي المحاسيس / مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
محمد رفيع بركات / إدارة التخطيط والبحث التربوي
د. أحمد عائن عبدالله / إدارة التخطيط والبحث التربوي
د. تمارة محمد الحجايا / إدارة التخطيط والبحث التربوي

التصميم والإخراج:

سامر محمود الحاج أحمد / إدارة التخطيط والبحث التربوي

قائمة المحتويات

2	الرؤية والرسالة
3	المقدمة
4	المسوغات
4	الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة
5	الإطار النظري
5	مفهوم المعرفة
5	مفهوم إدارة المعرفة
7	خصائص المعرفة
8	أنواع المعرفة
9	مكتبة وزارة التربية والتعليم
9	نظام إدارة المعلومات التربوية OpenEMIS
16	عمليات إدارة المعرفة
17	أهمية إدارة المعرفة
18	مصادر المعرفة
19	عناصر إدارة المعرفة
20	عوامل نجاح إدارة المعرفة
22	منهجية تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم
23	تفعيل قانون حق الحصول على المعلومة
24	تحليل SWOT
25	التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في الوزارة
26	قائمة المراجع

الرؤية والرسالة

الرؤية

إدارة معرفة تربوية مُحفزة متجددة وآمنة



الرسالة

تَبْنِي ثقافة المعرفة والتوعية بها
وتوليدها ونشرها في الوسائل المتاحة



المقدمة

تعتبر وزارة التربية والتعليم قوية البنية والرؤية، حيث تركز على تطوير نظامها التربوي بطريقة شمولية تستند إلى أساليب التخطيط الاستراتيجي. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، قامت الوزارة ببناء استراتيجية لإدارة المعرفة تعكس تفكيراً مستقبلياً وشمولياً، يهدف إلى تنظيم وإدارة المعلومات بحكمة ومسؤولية، وتعزيز تبادل المعرفة وتشجيع المشاركة المجتمعية.

وفي سياق التحول الرقمي والتقني الذي يعيشه عصرنا، تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحديث رؤيتها واستراتيجيتها لتكون على قدر التطورات التكنولوجية والمتغيرات الحديثة في مجال المعلومات. حيث يتطلب التحول الرقمي الشامل القدرة على مواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة الفعالة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

تبرز أهمية استراتيجية إدارة المعرفة في الوزارة في كونها تلعب دوراً حيوياً في صنع القرارات الصحيحة والملائمة، وتعزيز تطوير شبكات العمل داخل مختلف إدارات الوزارة. كما تسعى الاستراتيجية إلى ربط الأفراد وتحفيز تقاسم المعرفة، وتحديد السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف المستقبلية. ومن خلال إدارة المعرفة بفاعلية، يتوقع أن تساهم الوزارة في تأسيس وتطوير برامج فعالة لإدارة المعرفة، وذلك بهدف الاستفادة القصوى من هذه الموارد الفكرية وضمان استدامتها لتحقيق التقدم والتطوير في ميدان التربية والتعليم.

المسوغات

تعدُّ التنافسية من أهم ميزات العصر الذي نعيشه ولا سيَّما في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لما للمعرفة من دور فاعل وكبير في نجاح أي مؤسسة؛ إذ يجب العمل على إدارة المعرفة للأسباب الآتية:

- دور المعرفة في نجاح المؤسسة.
- جعلت العولمة المجتمعات العالمية قرية صغيرة.
- المعرفة قابلة للقياس.
- تعدُّ المعرفة والمعلوماتية ميزة تنافسية للاقتصاد المعرفي.
- تتطلب الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية تطوير برامج إدارة المعرفة.
- اختلاف القيمة المضافة للمعرفة عن البيانات والمعلومات.
- نجحت إدارة المعرفة في معالجة مجالات كثيرة ولا سيَّما في مجالات التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- تُحدّد قيمة أيِّ منبع بقيمة مكّون المعرفة فيه.
- يعدُّ امتلاك إدارة المعرفة معيارًا لتقدم أي دولة.

الأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة

تسعى إستراتيجية المعرفة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم
- دعم القرار التربوي المبني على مصادر معرفية موثوقة
- إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية للوزارة
- ضمان سرية المعلومات وأمنها في الوزارة
- تعزيز قدرة الوزارة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية

الإطار النظري

مفهوم المعرفة

رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعدُّ كذلك إلا إذا اكتُشفت واستثمرت من المؤسسة وحوّلت إلى قيمة لخلق الثروة عبر التطبيق (Stewart، 1999).

ويعرّفها دروكر (Drucker) بأنّها: "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد".

ويمكن وصف المعرفة بأنّها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، و يمكن للمعرفة أن تُسجّل في أدمغة الأفراد، أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو (المنظمة) ومنتجاته وممتلكاته ونظمه، وعملياته (الصباغ، 1998).

مفهوم إدارة المعرفة

يتركز مفهوم إدارة المعرفة في هندسة البيئة الإنسانية والبيئة التقنية اللازمة والعمليات وتنظيمها؛ ما يساعد الوزارة على إنتاج المعرفة وتوليدها، باختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها. وكذلك نقل المعلومات العامة والخبرات وتحويلها للأشخاص المناسبين وقت حاجتها؛ لتُضمَّن في الأنشطة الإدارية المختلفة وتُوظَّف في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

ولتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور رئيس ومحوري في بناء نظم إدارة المعرفة بقدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها، وتساعد أدوات إدارة المعرفة أيضًا في جمع معرفة الجماعات، وتنظيمها، ومن ثم جعل المعرفة متوافرة ومتاحة للجميع. ومن هنا، فقد قامت وزارة التربية والتعليم بإنشاء منصات منها: منصة التعليم الإلكتروني، منصة تدريب المعلمين، منصة البحث التربوي، منصة التطوير التربوي، منصة الموظفين،



مرتكزات مفهوم إدارة المعرفة

خصائص المعرفة

اختلفت وجهات نظر الباحثين في أهمية خصائص المعرفة، والفائدة المتوقعة منها، وقد أشار زكريا (1998) إلى خصائص عدة، تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري الإنساني، وهي:

إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة السابقة، وتدمجان معًا؛ ما يؤدي إلى تراكمية المعرفة لدى الفرد.	التراكمية
ينشأ عن تنظيم المعرفة الجديدة إفادة جديدة وانتقاء الجزء المقصود.	التنظيم
تهدف معرفة السبب إلى إثباع رغبة الفرد في البحث والتعليل، وإدارة معرفته بشكل أفضل.	البحث عن الأسباب
شموليتها لجميع الأفراد واليقينية فيها باعتمادها على أدلة مقنعة قابلة للتغيير.	الشمولية واليقين
وهي التعبير عن الحقائق رياضياً.	الدقة والتجريد

أنواع المعرفة

أولاً: تصنف المعرفة إلى نوعين، هما:

المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): وهي المعرفة الرسمية، والقياسية، والمُرمّزة، والنظامية المعبر عنها كمياً، والقابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضاً المعرفة المنقولة؛ لإمكانية نقلها إلى خارج المؤسسة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، كبراءات الاختراع وحقوق النشر، والأسرار التجارية... وغيرها، ونجدها مجسدة في منتجات الوزارة وخدماتها، وأدله إجراءات العمل، وكذلك في خططها ومعايير تقييم أعمالها. ومن أمثلتها ما يأتي:

- القوانين والتشريعات والتعليمات الناظمة للعمل.
- نظام إدارة الجودة.
- الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.
- إستراتيجية الاتصال.
- المطبوعات التربوية (الكتاب السنوي، التقرير الإحصائي، وغيرها).
- قواعد البيانات الإلكترونية.

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي المعرفة الذاتية المُعبّر عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، ونجدها في عمل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وهذه المعارف تعطي خصوصية للمؤسسة، وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. ومن أمثلة ذلك: الأفكار، والقيم، والمعتقدات، والخبرات.

ثانياً: معارف ضمنية وصريحة في وزارة التربية والتعليم:

المناهج والكتب المدرسية

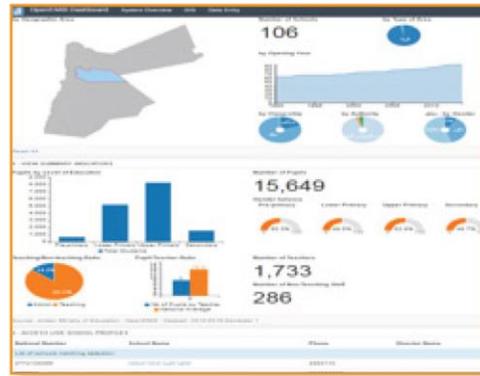
- استقبال الملاحظات على الكتب المدرسية والمواد التعليمية المرافقة والية التعامل معها من خلال الورش والمنصات الإلكترونية:

مكتبة وزارة التربية والتعليم.

والتي تحتوي على المراجع والموسوعات والكتب، وقد بلغ مجموع مقتنياتها (20000) عنواناً في لغات عدة معظمها باللغة العربية والإنجليزية.

نظام إدارة المعلومات التربوية OpenEMIS

هو نظام مركزي محوسب، يمكن الوصول إليه من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت، ويخدم إدارات الوزارة ومديريات التربية والتعليم والمدارس التابعة لها من خلال قاعدة بيانات واحدة، وهو قادر على استيعاب العدد الهائل من المستخدمين (حوالي أكثر من 2 مليون مستخدم)، ويوفر النظام : بيانات الطلبة وبيانات المدارس وبنيتها التحتية وموقعها الجغرافي، كادر المدرسة (المدير والمعلمون والإداريون وأولياء الأمور)، وكذلك بيانات الصفوف والشعب والمباحث الدراسية والعلاقات التدريسية، كادر مديريات التربية والتعليم وإدارات وزارة التربية والتعليم.



إدارة الموارد البشرية:

من خلال امتلاكها لكوادر بشرية مؤهلة، و نظام شؤون الموظفين يتضمن بيانات العاملين والمعارين والمنفكين بسبب إنهاء الخدمة (البيانات الرئيسية الوظيفية ، المؤهلات ، الدورات ،).

نظام معلومات الموظفين



- بالإضافة إلى نظام البطاقة الإلكترونية الخاصة بالعاملين في وزارة التربية والتعليم على موقع ديوان الخدمة المدنية.
- يجري العمل حالياً على تطوير منصة الموظفين (للحصول على شهادة خدمة وكشف راتب) بالتعاون مع إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات.

إدارة الإشراف والتدريب التربوي:

من خلال تعزيز ثقافة النمو المهني ، وتوفير موارد بشرية مؤهلة مواكبة للتطور وذلك عبر التنمية المهنية المستدامة بالتدريب المستمر للمعلمين والإداريين وأصحاب المهن المساندة وتحفيزهم، ورفع مستوى الكفايات المهنية لديهم المتمثلة بـ:

- التنمية المهنية للفئات المستهدفة في الوظائف التعليمية (المعلمون، مديرو المدارس، المشرفون التربويون).
- التنمية المهنية للفئات المستهدفة في الوظائف (القيادية والإشرافية، والإدارية) عن طريق اللقاءات الفردية، ورش العمل، مجموعات التركيز، الدورات التدريبية، الزيارات الميدانية.
- تحسين جودة التدريب (الوجاهي- عن بعد) ومتابعة انتقال الأثر، ونشر المعرفة.

إدارة العلاقات الثقافية والعامة والإعلام التربوي:

من خلال استثمار الفرص والمعرفة والموارد البشرية بوصفها ثروات وطنية، والإفادة من التجارب والخبرات المتميزة محلياً وعربياً ودولياً، وتوثيق العلاقات التربوية والثقافية بين وزارة التربية والتعليم والدول والهيئات والمنظمات العربية والإسلامية والدولية بما ينسجم مع التوجهات والسياسة العامة للوزارة وأهدافها المستقبلية، والمتمثلة بـ:

- رفع سوية أداء موظفي الوزارة بتعزيز فرص إفادتهم من المنح والبعثات الدراسية والدورات التدريبية التي تزيد مدتها على شهر في المجالات التي تخدم تطلعات الوزارة ورؤيتها ورسالتها وخططها ومشاريعها التطويرية.
- إيفاد عدد من موظفي الوزارة في بعثات دراسية إلى الدول العربية والأجنبية للحصول على مؤهلات علمية في تخصصات مختلفة بهدف رفع كفاءتهم العلمية، وإيفاد عدد منهم في دورات تدريبية وبرامج تدريبية خارجية.

- توفير الفرص التعليمية في الجامعات الأردنية الحكومية لأبناء المعلمين والمعلمات الحاصلين على شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها، تقديرًا لهم وترجمة للمكرمة الملكية السامية الخاصة بأبناء المعلمين.
- توثيق العلاقات التربوية والثقافية والعلمية وتطويرها بين الوزارة والدول والهيئات والمنظمات العربية والإسلامية والدولية، بما ينسجم مع التوجيهات والسياسات العامة للوزارة ويسهم في تحقيق أهدافها.
- توثيق عرى الصداقة والتعاون مع الدول العربية والإسلامية والأجنبية من خلال المشاركة في اجتماعات اللجان العليا المشتركة، واقتراح البنود الخاصة بالوزارة في إعداد مشاريع الاتفاقيات الثقافية والبرامج التنفيذية.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان مشاركة الوزارة في مختلف الفعاليات التي تنظمها المؤسسات والهيئات والمنظمات العربية والدولية؛ من مؤتمرات واجتماعات ودورات وورش عمل وندوات ومسابقات.
- تعزيز التبادل الثقافي بتنظيم زيارات الوفود التربوية إلى الدول العربية والإسلامية والأجنبية، واستقبال الوفود التربوية الزائرة؛ سواء أكانت للحصول على خدمات فنية لها أم لتقديم خدمات استشارية للوزارة وتبادل الخبرات التربوية.

إدارة التخطيط والبحث التربوي:

الهدف: توجيه منظومات البحث التربوي، واستثمار الإمكانيات والموارد المتاحة للوصول إلى نظام تربوي أكثر كفاءة وفعالية. وتقديم العديد من الخدمات الإدارية والمعارف.

أولاً: قسم الترجمة والمطبوعات

الهدف: نشر المعرفة العلمية بين العاملين في الوزارة، والطلبة، والجهات المعنية من خلال:

- رسالة المعلم: تُعنى بإبداعات المعلمين والطلبة ونشر البحوث والدراسات والمقالات الإبداعية.
- الكتاب السنوي: يُعنى برصد وتوثيق البرامج والمشروعات التجديدية والإنجازات في الوزارة.

ثانياً: قسم البحث التربوي

تحسين جودة التعليم من خلال إجراء البحوث والدراسات التربوية وفق أولويات الوزارة واحتياجاتها البحثية، والاسهام في ترسيخ ثقافة البحث العلمي وتمكين عناصر المجتمع التربوي منها والمتمثلة بـ :

- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالقضايا والمشكلات التربوية، وفقاً لمؤشرات الخطة الاستراتيجية للوزارة، ووفقاً لأولويات الوزارة واحتياجاتها البحثية، ويتم إعدادها وتنفيذها من خلال القسم، أو بالتعاون مع شركاء الوزارة من المؤسسات المهمة بالبحث التربوي المحلية منها، والإقليمية، والدولية.
- حصر الأولويات والمشكلات التربوية في مركز الوزارة والمديريات التابعة لها سنوياً من خلال استطلاع آراء المعنيين، والتوجهات المجتمعية، والأعلام والصحف، وما يستجد، ويضع خارطة بحثية للوزارة تجدد بصفة دورية.
- نشر الوعي بثقافة البحث العلمي في جميع المستويات الإدارية في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم من خلال.

إدارة التخطيط والبحث التربوي:

ثالثاً: قسم التطوير التربوي

توجيه الجهود نحو تحسين جودة التعليم وتطوير الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف التعليم ونقل المعرفة بشكل فعّال، ونشر ثقافته التطوير التربوي وتعزيزها من خلال:

- متابعة توصيات الدراسات والبحوث التربوية التي تصدر من المراكز البحثية والجامعات الأردنية وإدارات الوزارة والميدان التربوي وتبادل الخبرات بين التربويين.
- توظيف نتائج البحوث والدراسات التربوية لإعداد الخطط التطويرية وعكسها على عمل الإدارات المعنية.
- إعداد وتنظيم المؤتمرات والملتقيات التربوية والجلسات الحوارية المتعلقة بالتطوير التربوي، والإشراف عليها، وإصدار نشرات خاصة بها.

رابعاً: قسم الخريطة المدرسية School Mapping

إدارة المعلومات وربط البيانات بعضها مع بعض من خلال ربط طبقات المدارس وقطع الأراضي والطرق والسكان والتربة والمياه والجيولوجيا لتحسين أداء العمليات التي تقوم بها الوزارة وبالتنسيق بين الجهات المختلفة في القطاعين العام والخاص ، من خلال:

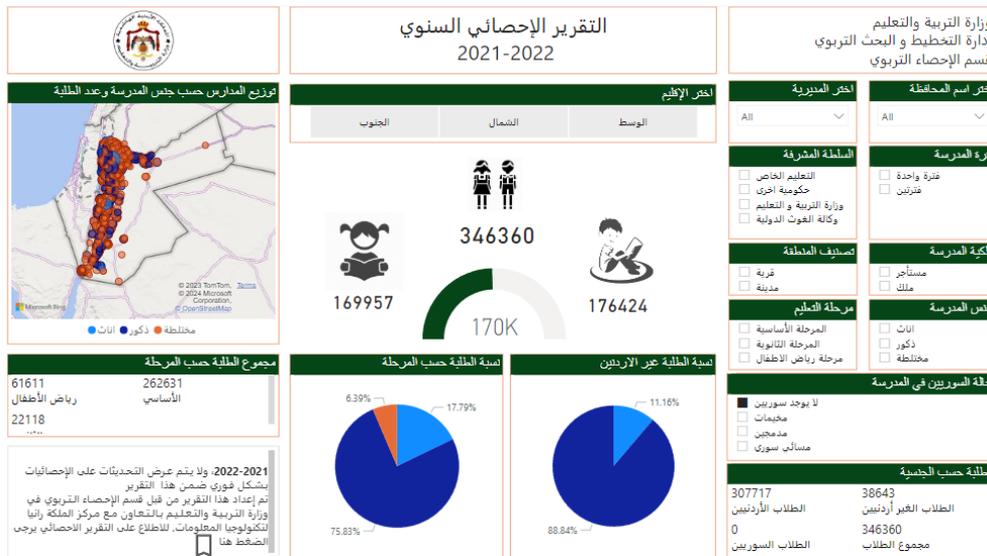
- توظيف برمجية WebGIS لرصد المؤشرات كافة المتعلقة بالبنية التحتية، وتحديد المراكز التعليمية وخيارات التوزيع، وانسجام التركيب الصفي على مستوى الأحياء السكنية.
- توظيف البرمجية واستثمار البيانات المتوافرة كافة ومشاهدتها على شكل خرائط أو صور أقمار صناعية، والعمل على تحليلها لتحديد المواقع المناسبة لإنشاء الأبنية المدرسية الجديدة وبما ينسجم مع احتياجات المناطق، ويراعي الكثافة السكانية والنمو السكاني وتوفر الأراضي الخالية المسجلة باسم خزينة الدولة.
- عندما يتم الانتهاء من تطوير أداة WebGIS سيتم عمل صلاحيات لدخول أصحاب القرار في الوزارة والميدان للإفادة من الأداة لدعم القرار التربوي في عمليات التخطيط الإستراتيجي. لتفيد من هذه التطويرات فئات المجتمع وشرائه كافة.

إدارة التخطيط والبحث التربوي:

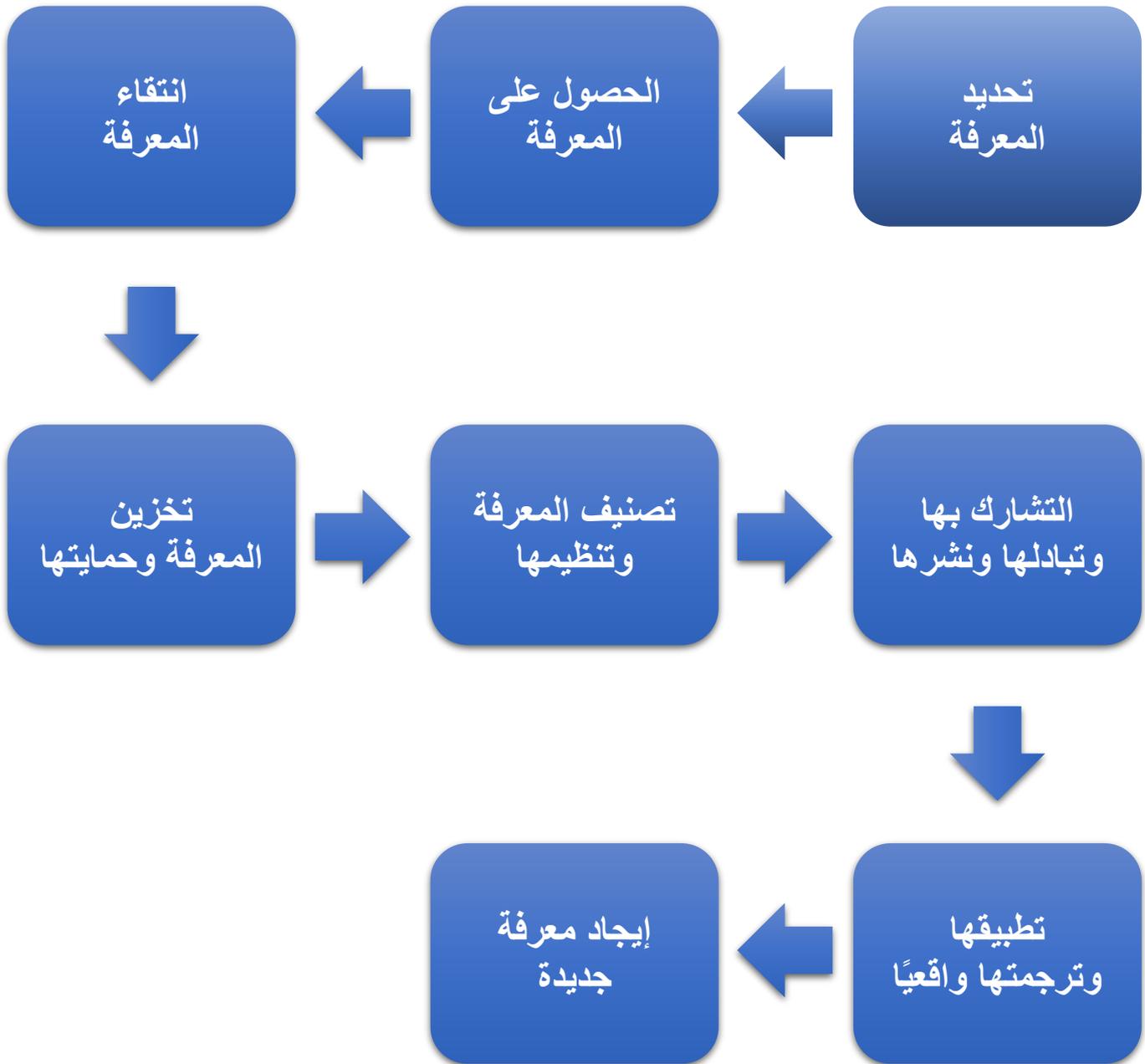
خامساً: قسم الإحصاء التربوي

تزويد صانعي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة لبناء مؤشرات مرتبطة بالنظام التربوي بهدف وضع الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات والقرارات التربوية من خلال التحليلات الإحصائية. والمتمثلة بـ :

- تزويد الأقسام المعنية بالواقع التربوي للمدارس ومديريات التربية والتعليم من خلال تزويدهم بأعداد الطلاب والمعلمين والمدارس ومساحات الغرف الصفية والعديد من بيانات النظام التربوي.
- حساب مؤشرات النظام التربوي المختلفة مثل نسب الالتحاق والتسرب والاعادة وغيرها من المؤشرات.
- إعداد التقرير الإحصائي السنوي ونشره على موقع الوزارة ليتمكن جميع أصحاب المصلحة من الوصول الى البيانات بسهولة.
- عمل داش بورد للتقرير الإحصائي ونشره على موقع الوزارة لتسهيل حصول الباحثين على المعلومات والبيانات الإحصائية.
- حساب نسب الاكتظاظ في المدارس وتزويدها للمعنيين لدراسة أولويات إنشاء المدارس.



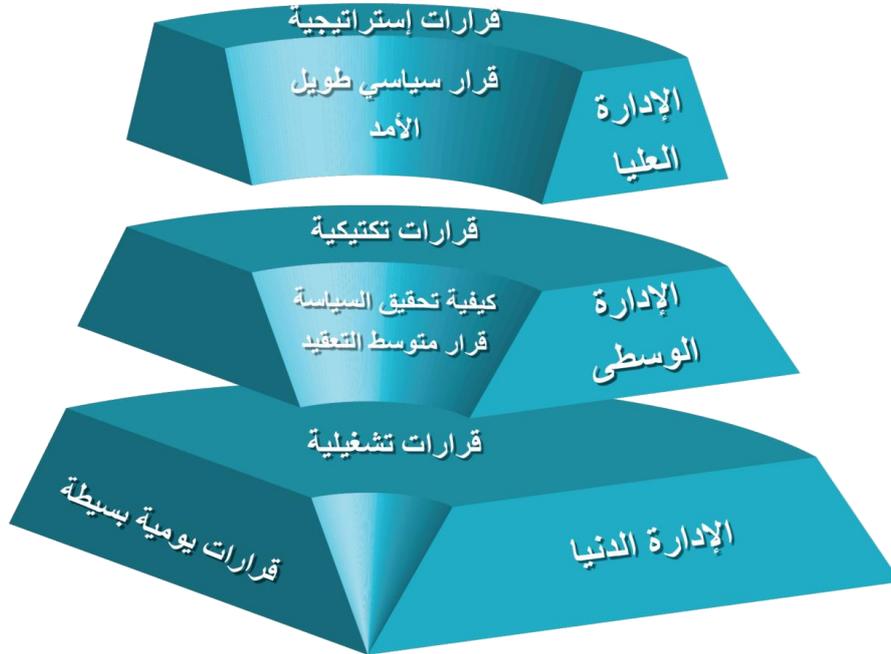
عمليات إدارة المعرفة



أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة مما يأتي:

- الاحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات.
- المعرفة مفتاح بناء المؤسسة وهي التي تعطي القيمة الجوهرية لها.
- تخفيف فجوات الاتصال بين الخبراء والموظفين الجدد في المؤسسة.
- تحسين مستوى المؤسسة ورفع كفاءتها.
- تنمية القدرة على التعلُّم من الخبرات السابقة وعدم تكرارها في المستقبل.
- تدعم المعرفة عملية اتخاذ القرار بناء على معايير أو قيم واضحة تتصل بالمستقبل.



هرم اتخاذ القرار

مصادر المعرفة

المصادر الخارجية

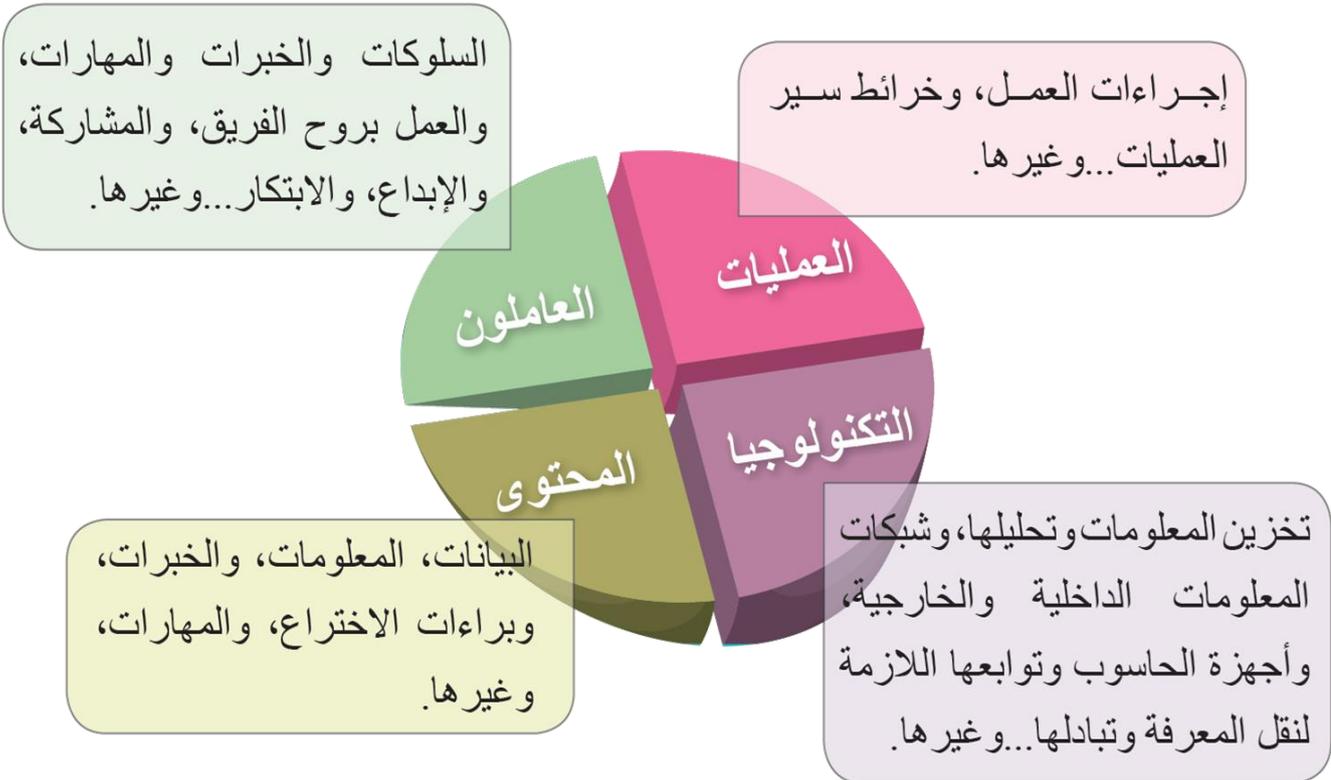
تتمثل في بيئة المؤسسة المحيطة، وتتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسة الرائدة في الميدان، مثل: المكتبات، الإنترنت، والقطاع التي تعمل فيه المؤسسة، والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية. وتعد البيئة مصدراً خارجياً للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية عبر أحد المدركات الحسية أو كلها (السمع، البصر، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والمعلومات من البيئة عبر قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: (التأمل، الفهم، البحث عن السبب، الحكم) التي تمكنهم من معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات. وباستخدام الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة، يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المترجمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة بصفة عامة، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو باستخدام التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة بما يأتي:



عوامل نجاح إدارة المعرفة

1. القيادة القوية:

- وجود قيادة قوية وملتزمة بتعزيز ثقافة المعرفة داخل الوزارة.
- دعم القيادة لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات في إدارة المعرفة.

2. الثقافة التنظيمية:

- إقامة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تشجيع على التفاعل والتبادل بين العاملين على كافة المستويات.

3. تكنولوجيا المعلومات الفعّالة:

- اعتماد أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتقدمة لتيسير جمع وتبادل المعرفة.
- استخدام الأدوات التكنولوجية لتخزين وتوزيع المحتوى بشكل فعال.

4. تحديد الأهداف والقياس:

- تحديد أهداف واضحة لإدارة المعرفة وقياس تحقيقها.
- توفير آليات لقياس التأثير الإيجابي على الأداء والابتكار.

5. توفير التدريب والتطوير:

- توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات إدارة المعرفة لدى الموظفين.
- التشجيع على التعلم المستمر وتطوير المهارات.

6. التشجيع على المشاركة والتعاون:

- إقامة آليات تشجيعية تشجع على المشاركة الفعّالة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات.
- إنشاء مساحات للتفاعل والتبادل الفعّال للأفكار والخبرات.

7. حماية المعرفة:

- تطوير استراتيجيات لحماية المعرفة الحساسة وضمان استمراريتها.
- تعزيز سياسات الأمان والخصوصية لحماية المعلومات.

8. التشجيع على الابتكار:

- إنشاء بيئة تشجع على الابتكار واستخدام المعرفة لتطوير حلول جديدة.
- تحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة.

9. التواصل الفعّال:

- تعزيز التواصل الفعّال داخل الوزارة لتيسير تبادل المعرفة.
- إقامة وسائل فعّالة لتداول الأفكار والملاحظات.

10. المرونة والتكيف:

- تعزيز المرونة للتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- تحسين القدرة على استيعاب المعرفة الجديدة وتكاملها في العمليات.

منهجية تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم

المرحلة الأولى

مراجعة الإستراتيجية

1. تشكيل لجنة لمراجعة إستراتيجية المعرفة.
2. إجراء التحليل الرباعي (SWOT) لإدارة المعرفة في بيئة الوزارة، من خلال عقد جلسات عصف ذهني، شارك فيها أعضاء اللجنة حيث حُددت مواطن القوة ومواطن الضعف للمعرفة في وزارة التربية والتعليم، وتم صياغة الأهداف اعتماداً على هذا التحليل.
3. مراجعة الإجراء القياسي لمنهجية إدارة المعرفة (QP-80).
4. الاطلاع على إستراتيجية إدارة المعرفة لهيئة الإعلام، وتعديل إستراتيجية إدارة المعرفة بناءً عليها.
5. إدراج المخاطر المعرفية ضمن إستراتيجية إدارة المخاطر.
6. الربط بين الأهداف الإستراتيجية لإستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم.

المرحلة الثانية

قياس فعالية إستراتيجية إدارة المعرفة وكفاءتها

- 1) تعميم إستراتيجية إدارة المعرفة على إدارات مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم لأخذ التغذية الراجعة.
- 2) مراجعة الإستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.
- 3) قياس مدى تحقق أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة.

تفعيل قانون حق الحصول على المعلومة

سعيًا من وزارة التربية والتعليم تعزيز القيم الجوهرية، وتطوير نظام تربوي فعّالٍ ومتميّز، وتحقيق الأهداف المؤسسية المتمثلة في تعزيز الشفافية والجودة والعدالة، والمساواة، والفاعلية، والكفاءة، وترسيخ مبادئ الحاكمية الرشيدة، وإنفاذاً للمادة (9/أ) من “قانون ضمان حق الحصول على المعلومات رقم (47) لسنة 2007” توفر الوزارة المعلومات كافة لطالبيها من خلال تفعيل نموذج حق الحصول على المعلومات بتعبئة النموذج ورقياً المتوفر في قسم خدمة الجمهور و مدخل الوزارة (مبنى 2)؛ ليتمّ العمل على توفير الردّ من الجهة المعنية، وتسهيل الحصول على المعلومة في المدة المحددة في القانون.

تحليل SWOT

نقاط الضعف Weakness	نقاط القوة Strengths	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • هجرة الكفاءات التربوية للعمل في الخارج. • تدني وعي بعض الموظفين بالأنظمة والتعليمات. • تدني الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى بعض الموظفين. • عدم تحديث أو تطوير آليات حصر المعرفة الضمنية. 	<p>1) توفر أصول معرفية صريحة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القوانين والتشريعات والأنظمة والتعليمات الناظمة للعمل. • نظام إدارة الجودة. • الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي. • الخطة الإستراتيجية. • إستراتيجية الاتصال • المطبوعات التربوية (الكتاب السنوي، التقرير الإحصائي... وغيرها) • أدلة الخدمات. • كوادر بشرية كفوة ومؤهلة. • الشراكات الخارجية. • الإحلال والتعاقب الوظيفي. • التنمية المهنية المستدامة. • توحيد الرموز المالية. • توحيد الرموز الخاصة بإدارة الموارد البشرية. <p>2) توفر بُنى تحتية لتكنولوجيا المعلومات مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شبكات الإنترنت. • نظم المعلومات المحوسبة قابلة للتطوير والتحديث. • موقع الوزارة الإلكتروني. 	
التحديات Threats	الفرص Opportunities	البيئة الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • محدودية موازنة الوزارة وتخفيض المخصصات الرأسمالية. • تزايد أعداد الطلبة الوافدين من الخارج، والمدارس الخاصة. • التحديات المعرفية الناشئة عن التغيرات السياسية والاقتصادية الخارجية. • التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وارتفاع تكاليف الأنظمة الإلكترونية. 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاركة الوزارة بجائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. • مبادرة الحكومة الإلكترونية. • الشراكات الخارجية الداعمة للتدريب والاستثمار. • جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز. • الاطلاع على تجارب مؤسسات ووزارات الدولة. • مبادرات لدعم الابتكار والإبداع، مثل جائزة الموظف المثالي. 	

التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في الوزارة

- 1) نقص الكوادر البشرية في بعض إدارات مركز الوزارة بسبب (النقل، الانتداب، وغيره).
- 2) مقاومة التغيير لدى بعض العاملين في الوزارة.
- 3) الضعف في نقل المعرفة للموظف الجديد.
- 4) ندرة الاهتمام ببناء قدرات العاملين في الوزارة.
- 5) قلة توثيق ذاكرة الوزارة (المشاريع، البرامج، الأنظمة، الخ).
- 6) قلة الالتزام بالوصف الوظيفي لدى بعض العاملين في الوزارة.



التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة في الوزارة

قائمة المراجع

- (1) الصباغ، محمد عبدالرؤوف عبد الرزاق (1998). تطور نظام السيطرة النوعية الهندسية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة التكنولوجية / بغداد.
- (2) (Stewart 1999) Knowledge Capital Decarolis and Deeds, 1999.
- (3) ADynamic Theory of Organizational Knowledge Creation iKujiro Nonaka. (3 itotsubaschi, University Kunnitachi, TOKYO،Institutue of Business Research Japan.
- (4) Saffady (2000) Organizational Knowledge leadership 1995; Saffady (2000).
- (5) Rastogi,2000 PN Rastogi Human system Management 2000 IoS Press.
- (6) Drucker, Perer, The Age of Discontinuity, Heineman, London.